



PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA LOGISTICA

Profesor: René Legue Cárdenas
Administrador Publico

Planificación estratégica

- Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa.
- La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).
- Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”.

- 
-
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tiene vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
 - Visión de futuro: El pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él:

- 
-
- Compromiso con la acción y con los resultados: El estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más lo que se logra, en relación a lo que se hace.
 - Flexibilidad: Se acomoda a las circunstancias para no perder el rumbo de la acción emergente es algo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
 - Estabilidad: Busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la independencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Estrategia

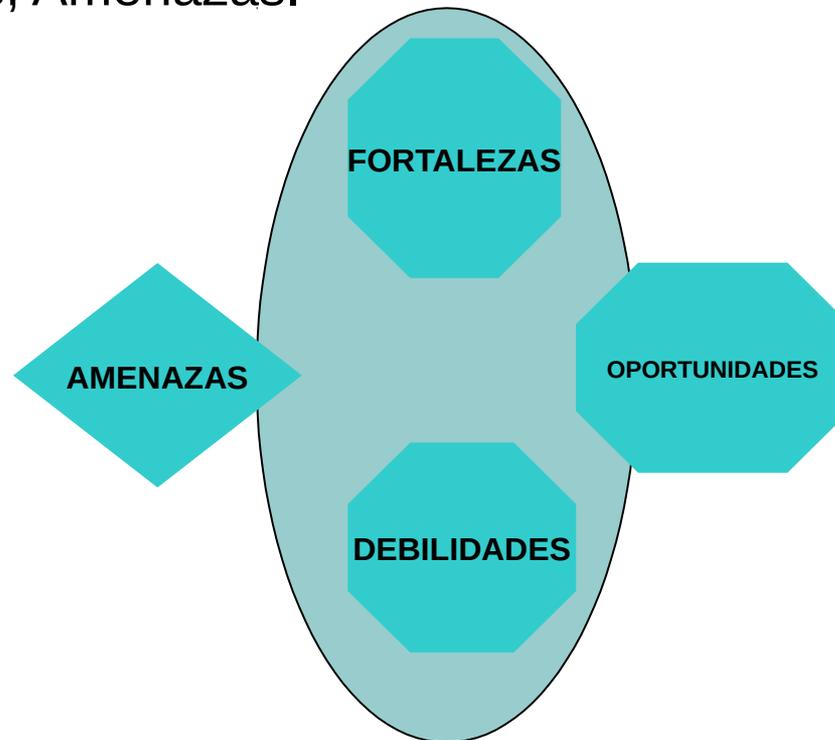
Elementos del Plan Estratégico

- **Filosofía:** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad.
- **Misión:** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe . La misión es de carácter permanente.
- **Visión:** Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

-
- **Objetivos Estratégicos:** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
 - **Políticas:** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.
 - **Estrategias:** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
 - **Programas:** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
 - **Presupuestos:** Son indispensables al planear, ya que a través de estos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos.

ANALISIS FODA

➤ FODA, es la sigla para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre el negocio, útil para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.



Análisis de la situación

➤ Los administradores analizan la situación actual para desarrollar estrategias que alcancen la visión.

➤ **Análisis FODA:** una matriz para identificar:

Fortalezas y debilidades Organizacionales.

- Fortalezas: Proceso de manufactura, buena mercadotecnia
- Debilidades : Alta rotación de personal, finanzas débiles.

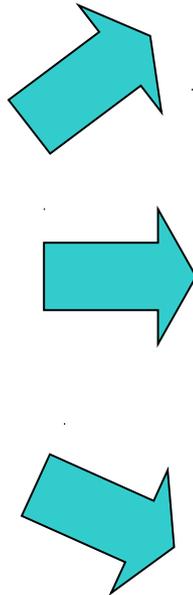
Oportunidades y Amenazas.

- Oportunidades: Nuevos mercados.
- Amenazas: Decisión económica, competidores



Matriz DOFA

Identificar fortalezas y Debilidades dentro de la compañía,
Oportunidades y Amenazas en El medio ambiente



Estrategia corporativa

Desarrolla un plan de acción a largo plazo

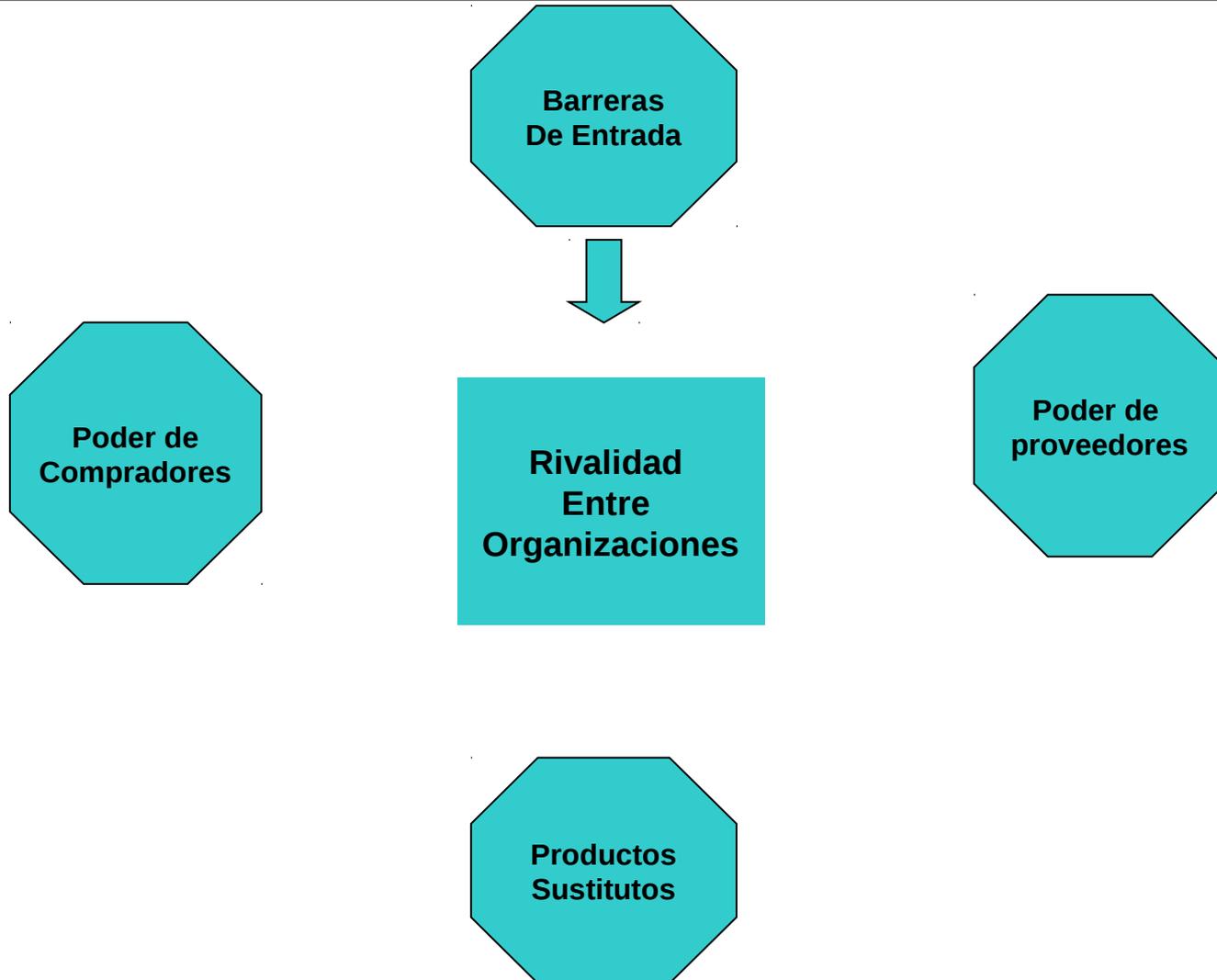
Estrategia de negocio

Plan para aprovechar las Oportunidades y minimizar Las amenazas

Estrategia funcional

Plan para mejorar la habilidad de los Departamentos y generar valor

EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS (Porter)





Las cinco Fuerzas

1. **Nivel de rivalidad en la industria:** ¿qué tan intensa es la competencia actual entre los competidores?
2. **Barreras de entrada:** ¿Qué tan fácil ingresan a la industria los nuevos competidores?
Barreras débiles genera bajos precios y bajas ganancias.
5. **Poder de proveedores:** Si existen pocos proveedores de artículos **importantes, el valor de estos se incrementa.**
6. **Poder de compradores:** Si hay pocos grandes compradores, pueden presionar para bajar los precios.
7. **Productos Sustitutos:** Mayor disponibilidad de sustitutos tiende a bajar los precios y las ganancias



LOGISTICA

- Hoy en día el tema de la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha por ser una empresa del primer mundo.
- Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno al menor costo posible, actualmente estas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso.
- La logística tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

- 
-
- Por lo tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.
 - La logística determina y coordina en forma optima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto.
 - Sí asumimos que el rol del mercado es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

-
- La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

 - Las actividades claves son las siguientes:
 - Servicio al cliente
 - Transporte
 - Gestión de Inventarios
 - Procesamiento de pedidos

➤ **En logística, servicio al cliente implicará:**

- 1. Grado de certeza:** No es tan necesario llegar rápido con el transporte, sino como llegar con certeza, con el mínimo rango de variación.
- 2. Grado de confiabilidad:** Una cadena se conforma de diferentes eslabones. Eso es una cadena logística. Si se agregan algunos que no están relacionados, se segmentan las responsabilidades; el cliente final pierde la confianza, al parecer mayores errores de interpretación y responsables difusamente identificables.
- 3. Grado de flexibilidad:** Implica que el prestador pueda adaptarse eficientemente a las máxima demanda.
- 4. La mejora continua:** Día a día deben plantearse los parámetros que se manifiesten mal, de acuerdo a los objetivos pensados, pero también aquellos que están bien.

- 
-
- La distribución física y la gerencia de materiales son procesos que se integran en la logística, debido a su directa interrelación, la primera provee a los clientes un nivel de servicio requeridos por ellos, optimizando los costos de transporte y almacenamiento desde los sitios de producción a los sitios de consumo.
 - Los componentes de la administración logística, empiezan con las entradas que son materias primas, recursos humanos, financieros e información.
 - Otro aspecto importante en el manejo logístico son los sistemas de información, a su vez las TICS, parece ser el factor más importante para el crecimiento y el desarrollo logístico.



➤ Para lograr el buen funcionamiento de la administración logística se necesitan ciertas características de los líderes del manejo logístico como son las siguientes:

- Que exista una organización logística formal.
- Logística a nivel gerencial.
- Logística en el concepto de valor agregado.
- Orientación al cliente.
- Alta flexibilidad para el manejo de situaciones inesperadas.
- Out sourcing como parte de la estrategia empresarial.
- Mayor dedicación a los aspectos de planeación logística que a lo operativo.
- Entender que la logística forma parte del plan estratégico.
- Alianzas estratégicas.

La logística inversa

- Para definir la logística inversa es preciso recordar el significado de logística, ya que prácticamente es lo mismo, solo que de forma inversa.

Logística:

Proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente final.

LOGISTICA INVERSA:

- Es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente y lo mas económicamente posible, con el propósito de recuperar su valor ó el de la propia devolución.
- La logística inversa se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales.
- Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.



Cadena de suministros

- Red de flujo físicos e informaciones que van desde los proveedores de una empresa hasta sus clientes.

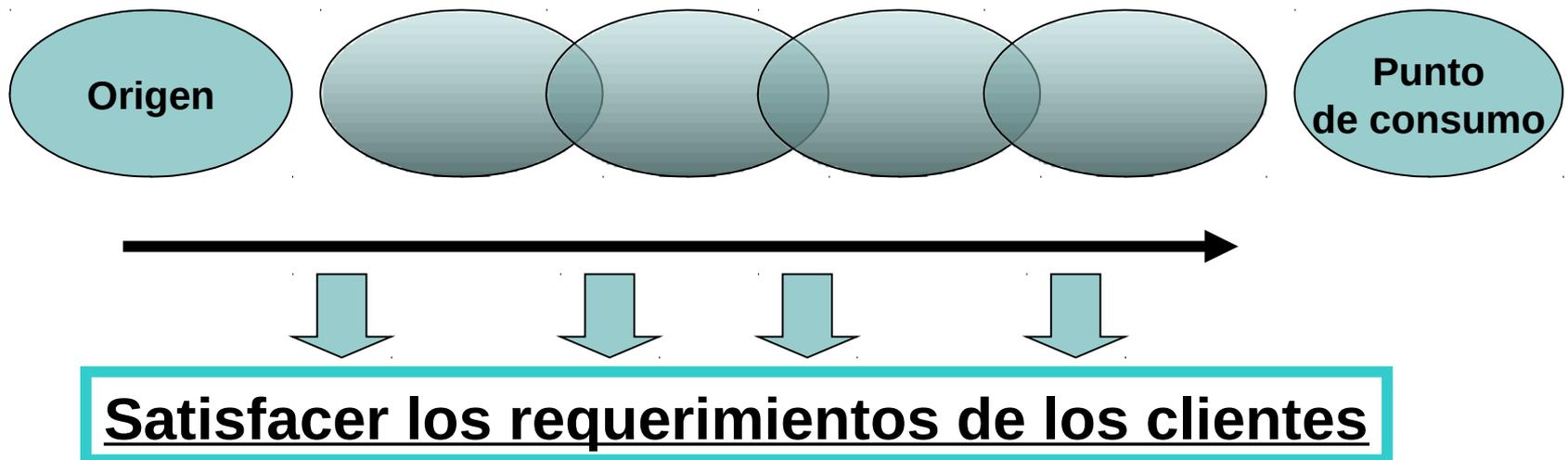
La administración de la cadena de suministros

- La administración de la cadena trata de la coordinación de los flujos de productos mediante funciones, a través de las compañías para lograr ventajas competitivas para las organizaciones.
- La administración de la cadena de suministros es la **planificación, organización y control** de las actividades de la cadena de suministros

OBJETIVOS

- Maximizar el valor del producto/servicio, disminuir los costos.
- Desde otra perspectiva, abastecer los materiales necesarios en la cantidad, calidad, lugar y tiempos requeridos al menor costo posible para dar un mejor servicio al cliente.
- Una buena administración de la cadena de abastecimiento y el uso de tecnología de información ayudan a diferenciarnos de los competidores.

-
- Logística es el proceso de crear, gestionar y controlar los flujos de bienes y servicios de la empresa, así como la información relativa a ellos, desde el punto de suministro hasta el de consumo; consiguiendo cubrir los objetivos fijados en cuanto a satisfacción de los clientes con un mínimo costo para la empresa



Estrategia de la Cadena de Suministros

- La administración de la cadena de suministros constituye un tema de actualidad en los negocios.
- La idea consiste en aplicar un enfoque total de sistema a la administración del flujo completo de la información, los materiales y servicios, partiendo de los proveedores de materias primas y pasando por las fabricas y almacenes hasta llegar al consumidor final.
- El termino de la cadena de suministros viene de una imagen relacionada con la forma en que las organizaciones se encuentran vinculadas desde la perspectiva de una compañía específica.

- 
-
- Advierte el vínculo que existe entre los proveedores que llevan a cabo operaciones de entrada, de manufactura y servicios de apoyo, que transforman las entradas en productos y de servicios, y entre los distribuidores y proveedores de servicios locales que localizan el producto.
 - La localización puede consistir estrictamente en la entrega del producto o en algún otro proceso involucrado que adapta el producto o servicio a las necesidades del mercado local.

.Talleres de Trabajo

➤ Un sistema PAC en un taller de trabajo debe ser capaz de los siguiente:

- 1.- Emitir ordenes al Departamento de Producción según el programa y verificar materiales, información, herramientas, personal y disponibilidad de equipo.
- 2.- Informar al Departamento de producción de las fechas de inicio y termino de las actividades programadas, del proceso de producción, así como de la fecha programada para completar la orden.
- 3.- Informar al departamento de producción de las prioridades relativas a las ordenes emitidas.



4.- Registrar el desempeño real de las etapas del proceso de producción, y comparar el desempeño real contra el programa

5.- Revisar las prioridades de las ordenes con base en las condiciones cambiantes y el desempeño

6.-Vigilar y controlar entradas y salidas, tiempos de obtención, colas en los centros de trabajo y producción en procesos.

7.- Informar la eficiencia de centros de trabajo, asistencia del personal, tiempos de operador y cuentas de cantidad de ordenes para planeación, nómina, eficiencia departamental e informes de la distribución de trabajo

Emisión de Ordenes

- La emisión de ordenes inicia la fase de ejecución de la producción; autoriza la producción y/o compra.
- La orden programada se convierte en orden emitida; poco después que ocurre la colocación de una orden de compra o el inicio de la producción.
- La planeación de la emisión de ordenes puede tener lugar hasta el momento de emitir la orden.
- La autorización para la emisión de ordenes se basa primero en las ordenes planeadas en los resultados de la MRP, la prioridad actual, la disponibilidad de materiales y herramientas, y las cargas especificadas por la planeación.

La emisión de una orden genera la emisión de lo siguiente:

- 1.- Requisiciones de materiales y componentes que se necesitan para la orden.
 - Si alguno de los artículos no se requiere de inmediato y no ha sido asignado previamente, se asigna en este momento.
- 2.- Envío de la documentación de la orden de producción a la planta. Esta documentación puede incluir un conjunto de planos de ingeniería y especificaciones de producción, así como una hoja con la ruta de producción.



3.- Requisiciones de las herramientas necesarias en la primera semana de producción.

- Las herramientas requeridas en operaciones posteriores incluidas las cintas para máquinas controladas numéricamente, se reservan para el periodo adecuado.
- Las herramientas pueden añadirse al programa maestro de producción y la cuenta de materiales. De este modo, su disponibilidad está coordinada con la disponibilidad de material y equipo.

Envío o Despacho

- El envío o despacho informa la supervisión de primera línea de las ordenes emitidas y sus prioridades, es decir, la secuencia en que deben producirse las ordenes.
- En el taller de trabajo se debe preparar la lista de envío para cada centro de trabajo y la frecuencia de actualización dependerá del tiempo habitual de procesamiento de la orden.
- Si las ordenes toman un día o menos para su proceso, las listas de envío se preparan todos los días; las ordenes tardan pocos días, las listas se pueden preparar semanalmente con revisión a media semana, exceptuando el procesamiento en la línea.
- La lista puede incluir también tareas en los centros de trabajo de corriente arriba para proporcionar al supervisor la información referente a las ordenes que llegaran en breve, y una indicación de su prioridad.

Administración de Compras

- Las compras son importantes por dos factores: primero, compras tiene un papel clave para lograr los objetivos de planeación de operaciones y del sistema de control referentes al envío , flexibilidad, calidad y costo.
- Segundo, los artículos comprados constituyen el 30 a 60% del costo de los artículos vendidos en la mayor parte de las empresas productoras, y un porcentaje mayor en las empresas comercializadoras.
- La integración de las compras en la planeación y el control de las actividades empieza en un nivel extenso y continua a través de la ejecución y el seguimiento posproducción , así como las fases de control.



Relaciones con Proveedores

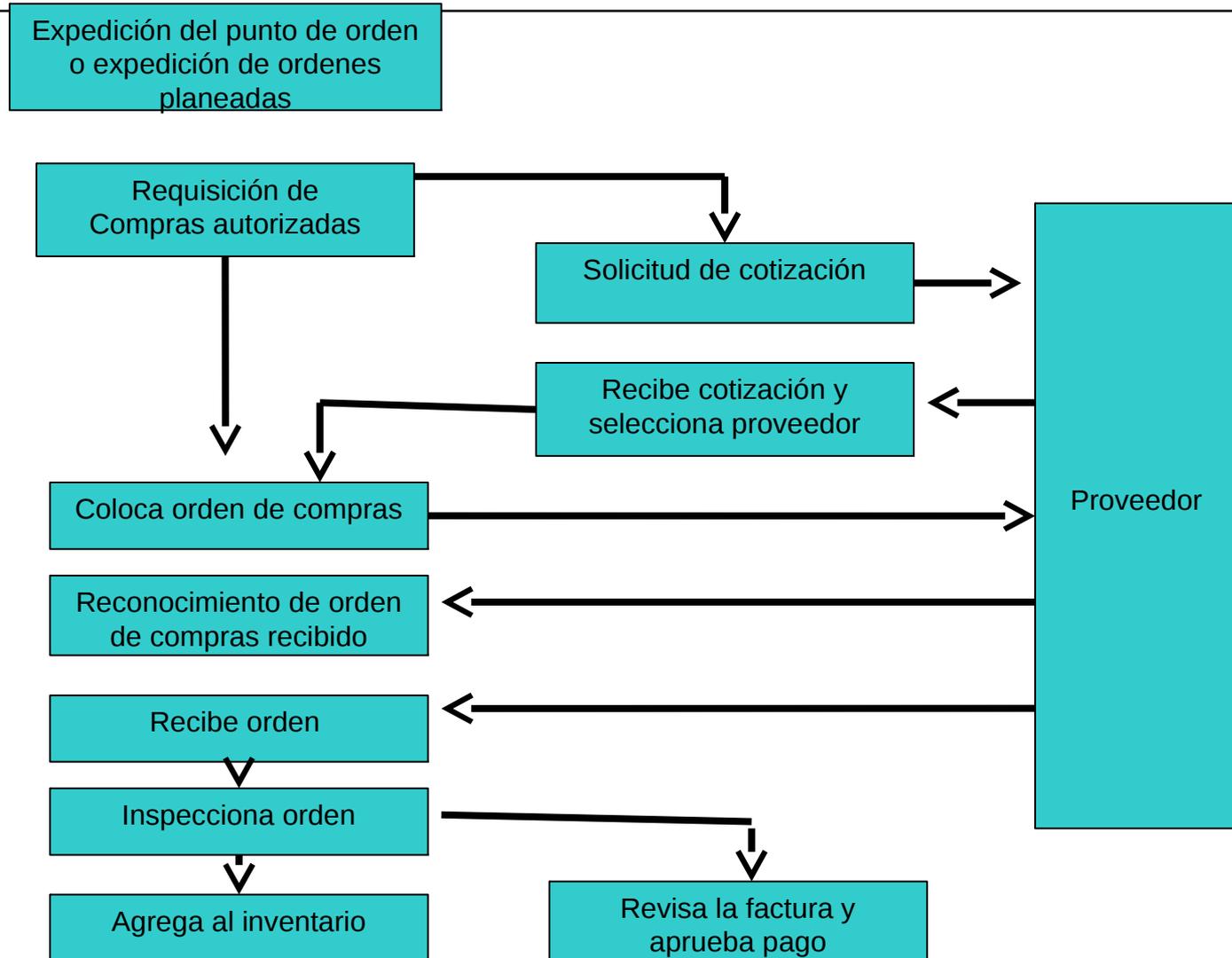
- Los proveedores son tan importantes para la mayor parte de los fabricantes como la capacidad de producción.
- Las relaciones entre clientes y proveedores afectan la calidad y el costo del producto, así como la capacidad de servicio al cliente.
- Las relaciones con los proveedores comprender o se refieren principalmente a:
 - a) Método general
 - b) Diseño de partes
 - c) Calidad
 - d) Programa (cantidad)
 - e) Precio
 - f) Comunicación



Evaluación del Comportamiento del Proveedor

- El desempeño del proveedor se puede seguir y cuantificar
- Calidad
- Entrega
- Cantidad
- Flexibilidad y competencia técnica

El proceso de compra: colocación y recepción de las ordenes



```
graph TD; A((Logística)) --> B[Dirección Coordinada (Enfoque Sistémico)]; A --> C[Agregación de Valor];
```

Logística

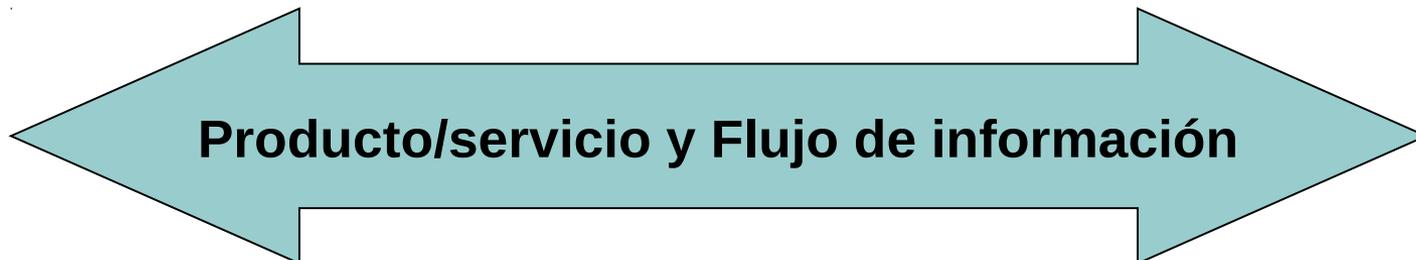
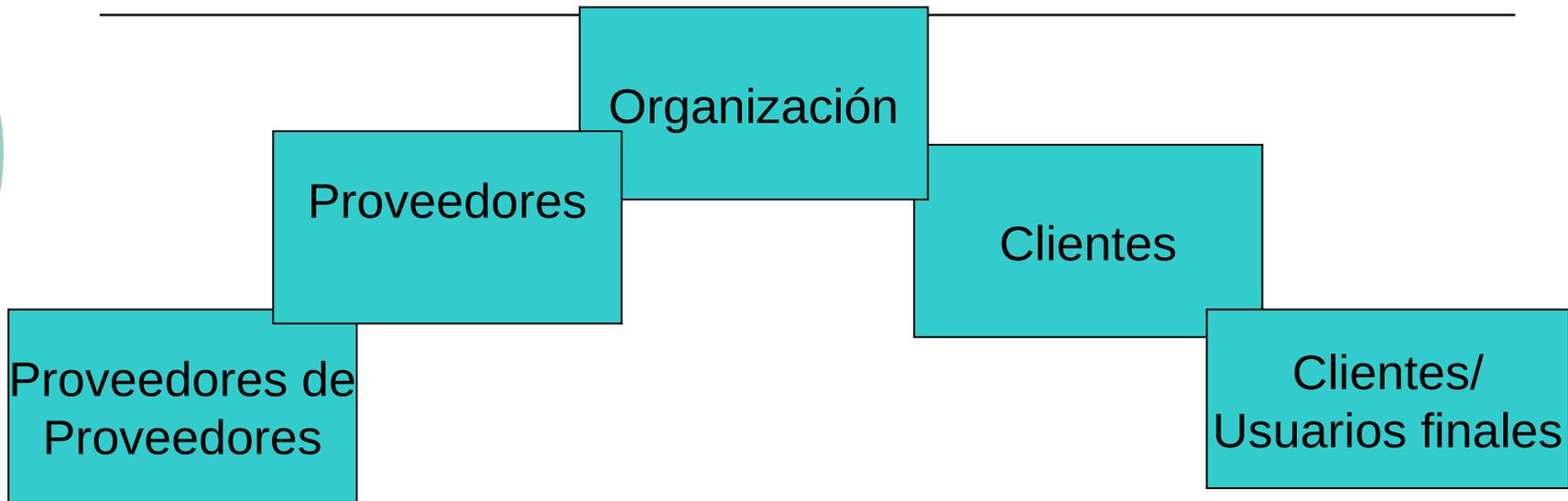
**Dirección Coordinada
(Enfoque Sistémico)**

Agregación de Valor



AGREGACION DE VALOR

- Valor es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios de la empresa.
- **VALOR:** Es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por adquirir y/o usar un producto determinado.
- Actividad de valor es cada actividad que desempeña la empresa y que agrega valor para los clientes. Hay actividades que no lo agregan.



OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA LOGISTICA

- Una estrategia logística cuenta con tres objetivos:
- 1. La reducción de costos:** Dirigida hacia lograr minimizar los costos variables asociados con el suministro.
 - 2. La reducción de capital:** Dirigida hacia la minimización del nivel de inversión en el sistema logístico.
 - 3. Mejora del servicio:** Dependen del nivel que se pretenda alcanzar.

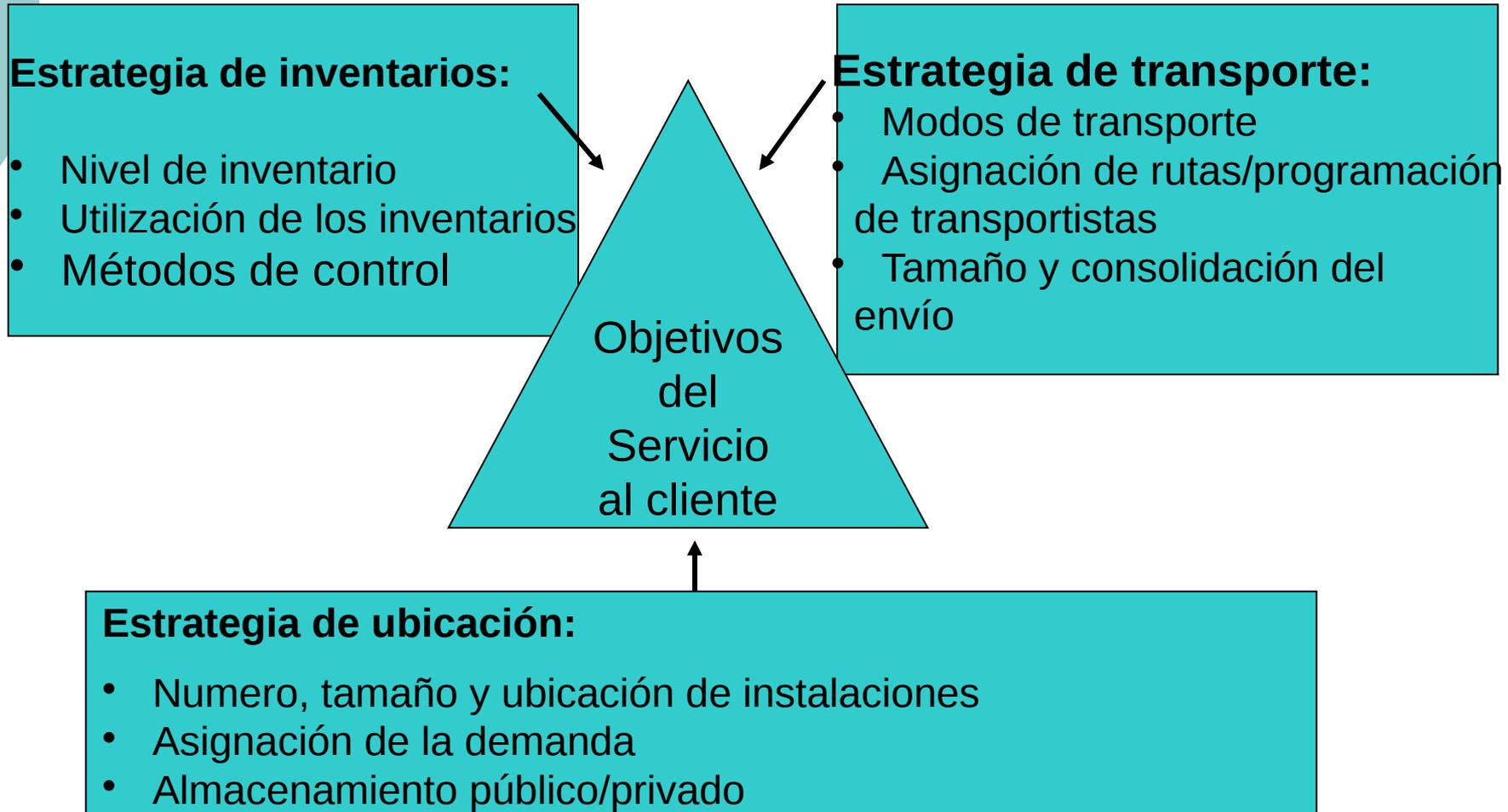
PLANEACION DE LA LOGISTICA

➤ Principales áreas de la planeación logística:

1. Niveles de servicios al cliente.
2. Ubicación de las instalaciones
3. Decisión de inventario
4. Decisiones de transporte

ESTRATEGIA Y PLANEACION

Triangulo de la toma de decisiones logísticas



EL SERVICIO AL CLIENTE

- Dos factores del entorno han contribuido en forma especial a potenciar el papel del servicio al cliente:
- El continuo desarrollo de las expectativas de los usuarios, conforme van adquiriendo mayor madurez en el consumo del producto y el aumento de la variedad de la oferta.
- La convergencia de la tecnología de los productos, potenciada por la mayor facilidad de las comunicaciones, hace que cada vez sea más difícil percibir la diferencia entre los mismos.

-
- 
- Para asegurar un sistema de suministros acorde con las necesidades del servicio y la satisfacción de sus clientes/usuarios, es necesario tener o crear un sistema eficiente de proveedores y de distribución.
 - Requiere el establecimiento de relaciones capaces de mantener un intercambio comercial estable.
 - Una inadecuada relación afecta directamente en la competitividad y capacidad productiva, así también, la calidad, servicio al cliente, los costos e inventarios.

-
- 
- El cliente puede verse influenciado por la imagen del producto y por el precio, pero una vez superados estos aspectos, la “disponibilidad”, el “plazo de entrega”, es decir el servicio, se convierte en dos de los componentes del servicio fundamentales.
 - La importancia que da el usuario al servicio, termina por transmitirse al área de logística quienes a su vez lo convierten en exigencias para los proveedores

INVENTARIO

➤ “Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión”.

D:R:A:L:E.

➤ “Los inventarios o stocks son cualquier recurso ocioso que es almacenado en espera de ser utilizado”.

J. A. Domínguez Machuca.

Razones que justifican la existencia de Inventarios

1. Hacer frente a la demanda de productos finales. Incertidumbre en la demanda.
2. Evitar interrupciones en el proceso productivo.
3. La propia naturaleza del proceso productivo-productos en curso.
4. Nivelar el flujo de producción. Ej.: Demanda estacional.
9. Ahorro y especulación. Ej. : rebajas en el precio al aumentar el tamaño del pedido.
10. Falta de acoplamiento entre la producción y el consumo. Ej.: producción agrícola, se produce en una temporada y se consume a lo largo del año.
11. Ahorro y especulación. Ej.: cuando se prevé alza de los precios



TIPOS DE INVENTARIOS

1. Inventarios de tránsito o de trabajo en proceso
2. Inventarios para especulación.
3. Inventarios regular o cíclico
4. Inventarios de seguridad
5. Inventarios de existencias obsoletas

Costos relacionados con los inventarios

1. **Costos de adquisición:**

Es el relacionado con la compra (pedidos externos) o fabricación (pedidos internos) de los lotes solicitados.

2. **Costos de mantener inventario.**

Resultan de guardar, o mantener, artículos durante un periodo.

3. **Costos por falta de existencias o de ruptura**

Cuando se necesita un ítem y no hay existencia del mismo.

4. **Costos de emisión**

Todos los que se producen cada vez y por el hecho de solicitar y recibir un pedido.

CONCLUSIONES

- La administración de la cadena de suministros es el desafío de todo tipo de organizaciones en el siglo XXI.
- Una buena administración de la cadena de abastecimiento agrega valor para el cliente.
- La logística no se debe limitar a la gestión de almacenaje y transporte del producto. Debe ser comprendida y utilizada como arma estratégica para desarrollar ventajas competitivas.

- 
-
- La logística debe lograr la dirección coordinada de las actividades y la agregación de valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente.
 - Mejor planeación de compras de la empresa.
 - Mejor planeación del flujo de efectivo.